

розвитку і стабільному функціонуванню інфраструктури аграрного ринку.

Отже, формування трудового потенціалу сільського господарства є одним із пріоритетних завдань аграрної політики.

### Література

1. Департамент агропромислового розвитку Кіровоградської державної обласної адміністрації Електронний ресурс] : [офіційний веб – сайт]. – Електронні дані. – – [Департамент агропромислового розвитку © 2014].- Режим доступа: <http://apk.kr-admin.gov.ua/index.php/2014-05-22-05-04-7/2014-06-02-13-46-24/doradnictvo/zakonodavstvo/item/6>
2. Розпорядження Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року [Електронний ресурс]: Розпорядження Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року від 22 липня 2009 р. N 851-р <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80>.
3. Гудзь, О. Є. Кредитування і банківське обслуговування підприємств агропромислового виробництва: сучасні тенденції та особливості / О. Є. Гудзь. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 170 с.
4. Пітюлич, М. І. Трудовий потенціал регіону: стратегія розвитку і функціонування / М. І. Пітюлич, М. І. Білен, В. В. Мікловда. – Ужгород: Карпати, 1996. – 139 с.
5. Шпикуляк, О. Г. Трудовий потенціал села та кадрове забезпечення аграрних підприємств / О. Г. Шпикуляк // Агроінком. – 2005. – №5-6. – С. 63-65.

Головчук О.В., аспірант  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький

### **КОМПЛІМЕНТАРНІСТЬ ПРИНЦИПІВ TQM І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Відмітною рисою розвитку світової економіки на сучасному етапі є значний вплив НТП на конкурентоспроможність як окремих суб'єктів ринку, так і різного роду макроекономічних утворень. Продукти інтелектуальної діяльності людей, втілені у науково-технічні й технологічні новинки, все стрімкіше змінюють і урізноманітнюють потреби споживачів, примушуючи виробників вдосконалюватись, поліпшувати і розвивати свою ресурсну базу, розширювати можливості, способи і напрями формування споживчих цінностей. В свою чергу, боротьба виробників за ринки збуту зумовлює подальший розвиток процесів глобалізації, а значить – спонукає потужних ринкових гравців (ТНК) до активних дій для розширення своєї присутності на ринках.

Тиск таких компаній відчувають і українські машинобудівні підприємства, які нині вимушені боротись не лише за ніші на доволі структурованих ринках розвинених країн (що є важливим завданням в контексті євроінтеграційних процесів), а й за збереження існуючих позицій на ринках України. Специфіка продукції машинобудування (а це переважно ринок виробників, ринок продукції проміжного споживання) диктує свої вимоги до її характеристик – як цінових, так і функціонально-експлуатаційних. Споживачі такої продукції (виробничі підприємства, що оновлюють свої технологічні системи) прагнуть таких технологічних змін, які б гарантували їм тривалі конкурентні переваги. Тим

більше, що організаційно-технологічна складність виробничих систем таких підприємств зумовлює їх високу фондомісткість, а значить – значну інерційність у реагуванні на появу нових прогресивних технологій. Цим пояснюються, зокрема, недостатньо високі темпи упровадження нових технологій на вітчизняних машинобудівних підприємствах – їх керівники прагнуть повною мірою використати потенціал старої технології, яка ще не відпрацювала свій фізичний ресурс. І це логічно в умовах обмежених фінансових ресурсів. Водночас в контексті євроінтеграційних прагнень України застарілі технології виробництва перешкоджатимуть реалізації найважливіших завдань – виходу вітчизняних виробників на ринки розвинених країн. Проблема може бути частково (тимчасово) вирішена, якщо менеджмент підприємства суттєво змінить організаційно-економічні умови людської співпраці, зробить організаційний простір підприємства більш сприйнятливим для творчої (інноваційної) діяльності. Зважаючи на те, що необхідною умовою виходу на зовнішні ринки є сертифікація виробничих систем за міжнародними стандартами якості, можна висловити припущення, що активізація інноваційної діяльності має відбуватися в контексті вирішення завдань управління якістю. І це має знаходити втілення у всіх аспектах управління персоналом, в тому числі – у програмах кваліфікаційного розвитку – для набуття відповідних компетенцій. Змістове наповнення таких програм має забезпечувати, з одного боку – розвиток компетенцій персоналу до створення нових продуктів (основне завдання управління інноваціями), а з іншого – розвиток здатності до удосконалення існуючих процесів, що (основне завдання системи управління якістю). Це й взято за основу даного дослідження – обґрунтування доцільності забезпечення взаємодоповнюваності (компліментарності) принципів TQM і принципів управління інноваціями у формуванні програм розвитку персоналу машинобудівних підприємств.

Зважаючи на спорідненість цілей управління інноваційною діяльністю і управління якістю доцільно припустити, що компетенції персоналу, які є важливими потрібні для управління якістю, можуть бути ефективними й для вирішення завдань управління інноваційним розвитком. Тим більше, що у цій сфері досягнуто значного успіху завдяки розробкам таких провідних фахівців з управління якістю як Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі. Вони заклали фундамент загальної системи управління якістю, відомої як TQM [1]. Завдяки її активному упровадженню на японських підприємствах Японія стала визнаним лідером у виробництві якісних товарів.

Зasadничим принципом системи TQM є постійна участь у поліпшенні якості роботи всього колективу. Навчання і розвиток персоналу є тотальним і безперервним дійством, відбувається протягом усієї трудової діяльності працівників і є важливою складовою їх структури мотивації. Це забезпечує невинне удосконалення бізнес-процесів, а також розвиває інтелектуальну основу для створення продуктивних інновацій. У разі визнання цілей розвитку персоналу пріоритетними підприємство вирішує паралельно дві групи стратегічних завдань – стає інноваційно активним і водночас забезпечує приведення своєї виробничої системи у відповідність до міжнародних стандартів якості. За своєю сутністю таке підприємство може бути віднесено до числа тих організацій, які самонавчаються, здатні до розвитку когнітивного лідерства, яке націлює всіх на розширене відтворення неявного знання. Когнітивне лідерство, когнітивна гнучкість стає

однією із ключових компетенцій, які будуть формувати успіх ринкових суб'єктів у найближчій перспективі, про що вже пишуть сучасні дослідники [2; 3]. Це лідерство має проявлятися передусім в у здатності раніше за інших побачити певні тенденції в розвитку споживчих переваг, оцінити їх перспективи і зуміти організувати роботу людей для створення нових бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-10 якостей лідера сучасної організації  
(за версією Світового економічного форуму-2015) [4]

У 2015 г.	У 2020 г.
1.Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Координація з іншими	2. Критичне мислення
3. Управління людьми	3.Креативність
4. Критичне мислення	4.Управління людьми
5.Здатність до переговорів	5. Координація з іншими
6.Контроль якості	6.Емоційний інтелект
7.Орієнтація на надання послуг іншим	7. Здатність оцінювати ситуацію і приймати рішення
8.Здатність оцінювати ситуацію і приймати рішення	8. Орієнтація на надання послуг іншим
9.Активне слухання	9. Здатність до переговорів
10. Креативність	10. Когнітивна гнучкість

Як видно із таблиці, креативність стане третьою за цінністю компетенцією лідера 2020 року, в той час як нині вона є лише десятою. У переліку необхідних якостей з'являється когнітивна гнучкість, яка приходить замість контролю якості, а замість активного слухання важливе місце у переліку компетенцій лідера майбутнього має зайняти емоційний інтелект. Завдяки цьому лідер зможе проявляти когнітивну гнучкість і здійснювати маєвтику, тобто, виводити «на світло» неявні знання, що «знаходяться в головах» співробітників [3]; якщо таких лідерів в організації багато, це може стати її ключовою компетенцією, яка формуватиме все нові й нові способи задоволення споживчих потреб.

Ці якості вже зараз необхідно розвивати у середовищі професійних управлінців, культивувати їх в системі організаційного навчання і професійного розвитку. Увага має фокусуватися не тільки на суто професійних знаннях і вміннях, а на таких особистісних якостях як розвинутий інтелект, внутрішня свобода, культурно-психологічна толерантність, когнітивне лідерство. Тим самим здійснюватиметься перехід від переважно адаптаційного адміністрування перебігу процесів до активного позиціювання підприємства на ринку, його інноваційного розвитку. Цьому має сприяти система розвитку персоналу, в основі якої – взаємопроникнення принципів побудови організаційного простору в системі TQM (націленість на вдосконалення здатності підприємства нарощувати споживчу цінність за рахунок високої якості продуктів і процесів) і в системі управління інноваціями (націленість на створення нових споживчих цінностей). Розробка практичного інструментарію для створення такого організаційного простору і буде предметом наступних досліджень.

## Література

8. Лайкер Дж. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний / Джеффри Лайкер, Майкл Хосеус; сокр. пер. с англ. – 2-е изд. – Альпина Паблишер, 2011. – 354 с.
9. Антипова Д.А. Механизм лидерского когнитивного предпринимательства в системе повышения качества управления знаниями / Д.А. Антипова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 6. – С. 817–823.
10. Салихов Б.В. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – № 8. – С. 48-60.
11. World-economic-forum 2015 [Електронний ресурс].

Головчук Ю. О., аспірант  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький

### **ПОВЕДІНКОВІ СТЕРЕОТИПИ І УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ВІТЧИЗНЯНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ПРОБЛЕМИ ПОДОЛАННЯ ДИСБАЛАНСУ**

У сучасному економічному просторі, перенасиченому пропозиціями продуктів і послуг, що задовольняють різноманітні суспільні потреби, життєздатність кожного суб'єкта господарювання забезпечується його здатністю до створення і реалізації інновацій. На цьому акцентують увагу переважно більшість вітчизняних науковців, наприклад, [1-3]. А це значить – підприємство мусить сформувати високий інноваційний потенціал, який трактується у наукових джерелах як сукупність різних видів ресурсів, що можуть бути використані для здійснення інноваційної діяльності та ступінь готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності та досягнення інноваційної мети (наприклад [2, с. 504; 3]. Цей акцент на готовності до інноваційної діяльності (який є передумовою і здатності вирішувати інноваційні завдання), важливо особливо виділити для розуміння проблем, що постають перед вітчизняними підприємствами у сфері управління інноваційною діяльністю.

Готовність (а відтак і спроможність до здійснення певного виду діяльності) є соціально-психологічним чинником і об'єктом вивчення поведінкових наук. Адже у кожному суспільстві по мірі його соціально-економічного й історичного розвитку формуються певні стереотипи поведінки індивідів (соціальні стереотипи). Вони складаються і розпізнаються відносно легко, оскільки соціалізація і культура породжують у нас ряд очікувань щодо поведінки та рис інших людей. Все життя людина сприймає дійсність переважно через соціальні стереотипи – стереотипи світосприйняття (коли аналізує нову інформацію), стереотипи людської взаємодії (наприклад, гендерні стереотипи); стереотипи владних відносин (схилиння перед людиною, що є вищою в ієрархії) тощо. Саме під дією соціальних стереотипів особистість формує свою соціальну поведінку, встановлює і підтримує соціальні зв'язки, реалізує соціальний контроль [4]. У табл. 1 нами виділено дві групи функцій, що властиві поведінковим стереотипам – психологічні і соціальні.